

出國報告（出國類別：其他）

臺灣港務股份有限公司
派駐印尼臺印貨櫃倉儲物流股份有限公司
人員
工作報告（第 21 次）

服務機關：高雄港務分公司棧埠事業處

姓名職稱：黃進億 副管理師

派赴國家：印尼

出國期間：113 年 04 月 17 日至 113 年 07 月 20 日

報告日期：113 年 07 月 29 日

摘 要

臺灣港務股份有限公司(以下稱港務公司)與陽明海運股份有限公司及印尼當地股東於 107 年 5 月合資成立臺印貨櫃倉儲物流股份有限公司(下稱臺印公司)，該公司於印尼泗水設立營業據點，經營貨櫃堆場及物流倉儲業務。

依臺印公司合資協議書規定，總經理一職需由港務公司推派人員並經臺印公司董事會一致同意通過後就任，故自 107 年成立至今臺印公司總經理一職皆由港務公司所推派之人選擔任，後續港務公司為加強員工海外據點歷練機會，考量此職務可做為櫃場實務經驗學習據點並可藉由派駐海外方式讓所屬員工有多元國際觀並學習不同國情及相關作業方式，加上臺印公司業務日漸擴展，為提高駐外人員培訓量能及協助臺印公司日常運作，爰自 112 年度 6 月份起，臺印公司增設總經理特別助理一職，並由港務公司推薦人員擔任，襄助相關業務，新派任助理人選已於今年度 6 月份至臺印公司報到。

職自 112 年 12 月 9 日接任臺印公司總經理一職後，陸續執行貨櫃堆場業務及公司管理行政等事項管理，管理內容包含現場作業流程、貨櫃堆置方式、航商業務招攬、員工管理考核及招聘、與航商、客戶間工作協調、查看每日進出站流量及營收、存量監控調整等業務，並持續關注泗水地區相關航商及航線動態以探詢潛在業務及早準備，提高成功爭取客戶機會，並另外執行港務公司賦予臺印公司於印尼當地協助其他轉投資事業進行業務推展及維持之任務。

本次工作重點除上述例行管理作業外，職於任職半年期間，發現臺印公司部分部門文件仍以人工方式填寫，除填寫較為耗時外，後續檢查及排錯也需耗費相當時間，故針對目前人工填寫紙本作業量較大的財務部門，設計相關 Excel 表單並採巨集方式可自動計算及填入相關資訊，使文件錯誤率及整潔度大大提升，並有效減少後續檢查及排錯所需時間；另外針對臺印公司相關統計報表及客戶船期紀錄檔案的部分，也做適當調整，使後續資訊彙整分析時可更為正確、便利及迅速。

目 錄

壹、	目的	4
貳、	過程	5
一、	臺印公司作業內部管理	5
二、	臺印公司客戶關係維持	9
三、	臺印公司新客戶開拓	10
四、	臺印公司2023年度績效報告	10
五、	臺印公司內部作業流程優化	12
參、	心得及建議	14

壹、目的

職於港務公司派任臺印公司期間，主要目的為管理經營公司相關業務，此次派任期間工作內容包含以下項目：

- 一、**臺印公司作業內部管理**：包括櫃場作業管理、總務和採購事務、財務運營符合法律和稅務規定、機械設備的維護和備品料件庫存管理，以及人事薪資管理及調整等各方面事宜，確保內部運作的順暢和高效。
- 二、**臺印公司客戶關係維持**：空櫃堆場業務面對的客戶範圍廣泛，從主要的航運公司客戶到貨物代理商以及當地的進出口商，皆與臺印公司業務息息相關。臺印公司需要不斷檢視和分析客戶需求，調整作業方式，並在日常中維持良好的互動和合作關係。這樣不僅能確保櫃量穩定增長，還能伺機開發新業務來源，進一步增加臺印公司的作業櫃量和營業收入。
- 三、**臺印公司新客戶開拓**：印尼擁有龐大的人口基數和低廉的勞動力成本，加上豐富的自然資源，使其進出口量逐年上升。近期，各航運公司紛紛開闢新航線，臺印公司密切關注航運市場的最新動態，積極主動接洽新客戶，以提高招攬新客戶的成功率，確保公司業務能夠持續穩定地成長。
- 四、**臺印公司 2023 年度績效**：在派任臺印公司期間，需每日監控作業櫃量、貨櫃存量和營收狀況。此外，每月需彙整當月的作業櫃量和營收統計數據，進行深入分析，了解櫃量變化，及時調整營運策略，並定期向董事會進行詳細報告說明，以確保決策的有效性。
- 五、**臺印公司內部作業流程優化**：臺印公司財務部門之文件目前仍以人工方式填寫，單據填寫耗時加上印尼盾數值較大且冗長，後續檢查及排錯

需耗費相當時間，故優先針對目前紙本作業量較大的財務部門相關文件進行改善，主要係以 Excel 相關表單並採巨集方式提供自動運算及填入相資訊(如金額、日期、使用銀行及數字英文全寫)，主要提供印尼盾與美元兩種幣別，使文件填寫正確率及整潔度大大提升，並有效減少後續檢查及排錯所需時間；另外臺印公司日常相關統計報表及客戶船期紀錄檔案的部分，也改以 Excel 配合圖形化管理，使後續資訊彙整分析時可更為正確、便利及迅速。

貳、過程

一、**臺印公司作業內部管理**：管理範圍包含作業、人事、採購及財務等部門，考量本地人文特性，為提高公司生產力及效率，需時刻注意各部門營運情形並適當做重點業務提醒，避免人員個人疏失影響公司營運狀況或造成額外損失，尤其作業部門屬第一線作業單位，良好作業效率可最直接反饋於客戶，提高客戶持續使用臺印公司意願，鞏固基本客源之際，更可藉由良好的管理，提高其他潛在客戶使用臺印公司堆場的機會。

(一) **機具保養措施**：為了確保機具的正常運行和延長使用壽命，臺印公司制定並嚴格遵守定期檢查與維護計劃，並隨時保持機具清潔，定期添加潤滑油，檢查電氣系統，及時更換磨損或損壞的零件，詳細記錄每次保養和維修的情況，對操作人員進行定期培訓，有效提高機具的運行效率，降低維修成本，並確保操作的安全性。



左圖：胎紋檢查正常。

右圖：輪胎磨損至鋼絲層。



左上圖：輪胎更換作業。

右下圖：輪胎更換完成。

中下圖：預估近期輪胎需求及庫存監控，確保足夠無虞。

Month	Stock Tire	SANY		Remarks
		SANY	Qty	
01-July-2024	2	-	-	
07-July-2024	4	-	-	Additional New Tire 2 Pcs
11-July-2024	2	02	2 pcs	Instaled for SANY 02 (Front - 1.3 & 1.4) - 2 Pcs
		02	2 pcs	Plan Instaled for AUGUST 2024 - SANY 01 (Front - 1.1 & 1.2) - 2 Pcs
		01	2 pcs	Plan Instaled for AUGUST 2024 - SANY 02 (Front - 1.1 & 1.2) - 2 Pcs



左圖：冷凍櫃插座檢測(電氣設備)。

右圖：異常冷凍櫃插座更換。



左右圖：機具潤滑油添加作業。



左二圖：水泵馬達損壞維修，緊急調度水車添加洗櫃用水，維持進口空櫃返還洗櫃作業順暢。

(二) **作業流程優化**：主要客戶航商櫃管部門皆有訂立對於堆場作業之評分項目，其中主要項目有「貨櫃停留天數」、「先進先出」、「修櫃天數」及「貨物禁裝限制」等要求項目，管理部門除嚴格要求作業部門須遵守前述的規定外，更定期舉行教育訓練宣導客戶需求及作業相關安全規定，以優質服務加強主要客戶黏著度並加快貨櫃周轉率以提高貨櫃吞吐量並增加營業收入。



左圖：員工教育訓練。
右圖：作業安全宣導

(三) **臺印公司財務管理**：鑒於觀察近兩年美元匯率持續升值走向且美金作為全球公認的儲備貨幣，長期被認定為避險貨幣，加上自去年起開始發放股利及新增兩家客戶之相關交易採用美元進行交易，使臺印公司所持有美元水位緩慢下降，經評估後改採每月定期以持有印尼盾現金購入美元方式，維持臺印公司所持有之美元水位穩定，藉此減少因匯率波動所產生之未實現匯兌損失；另外所持有的印尼盾現金部分，因目前定期存款之年利率約5%~5.75%，扣除公司日常營運收納所需額度後，採以多筆定期存款方式，增加相關利息收入且可保有資金調動的靈活性。



上圖：近兩年印尼盾兌美元匯率變化。

二、**臺印公司客戶關係維持**：臺印主要客戶為航商，而航商內部負責空櫃堆場業務一般為櫃管部門，該部門依據其公司內部政策對於空櫃堆場制定相關的 KPI 管理其空櫃於堆場作業之方式及要求，除一般常見的「先進先出」、「貨櫃分級」外，另外也有較為特殊需求，例如針對前次裝載重貨之貨櫃於空櫃返還時，需額外收取維修費用押金並檢查特定部位是否損壞，且相關措施隨客戶公司政策而變，故除航商櫃管部門定期至堆場檢驗其空櫃是否符合相關要求外，臺印公司也會定期拜訪相關航商客戶本地船東代表，了解其作業需求藉此調整作業部門流程。

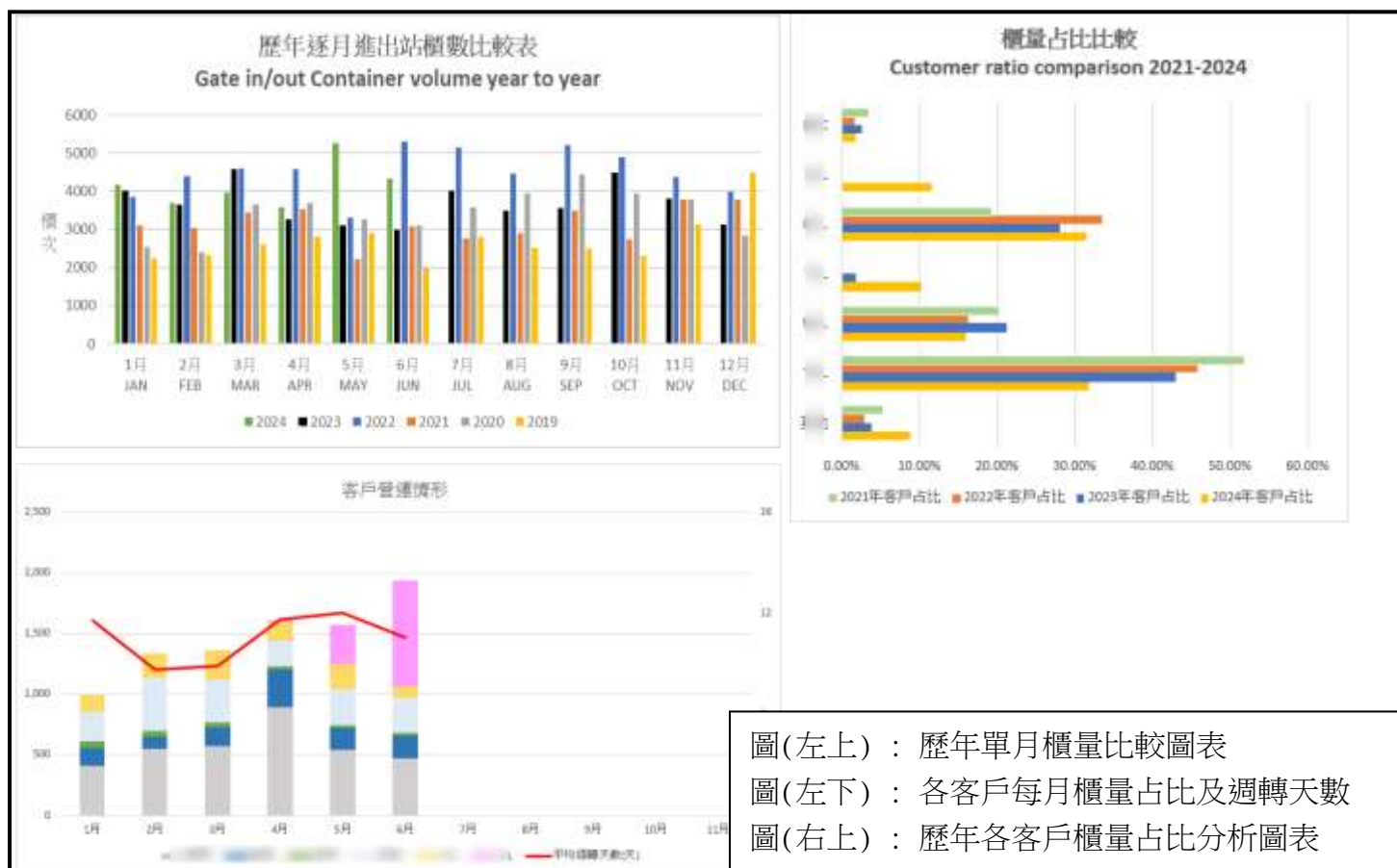


左、中圖：客戶櫃管部門蒞場檢查。
右圖：前往客戶處拜訪合影。

三、**臺印公司新客戶開拓**：印尼擁有龐大的人口基數和低廉的勞動力成本，加上豐富的天然資源，促使其進出口量逐年上升。近期，各大航運公司紛紛開闢新航線，臺印公司密切關注航運市場的最新動態，積極主動接洽新客戶。今年已成功與一家新開闢航線的航運公司建立合作關係，招攬貨源至臺印公司。然而印尼泗水本地的堆場同業競爭非常激烈，為了保護臺印公司的營業機密，相關資訊僅可提供如上。未來，臺印公司將繼續密切關注航運市場的變化，努力開發更多元化的客戶群，以保持臺印公司的業務持續增長。

四、**臺印公司 2024 年度 1-6 月營運績效**：職於派任臺印公司期間需每日監控作業櫃量、貨櫃存量、貨櫃清洗與維修狀況品質及營收狀況之外，更需每月彙整單月作業櫃量及營收相關統計，統計內容包含各個客戶進出站櫃量與櫃量占比、空搬作業數量、場地平均存量、空櫃平均週轉天數、營收統計、營運收支財務報表…等，並與預算數、前一年度同期相比較後做出適度分析，據以調整營運策略，截至今年六月份為止，整體

進出櫃量為 25,022 櫃次，營收為 15,530 百萬印尼盾並創造獲利 2,643 百萬印尼盾，並於今年度三、六月將營運績效呈報董事會完畢。(註：具機敏性資訊部分將以馬賽克遮蔽)



圖(左上)：歷年單月櫃量比較圖表
 圖(左下)：各客戶每月櫃量占比及週轉天數
 圖(右上)：歷年各客戶櫃量占比分析圖表

年(月)別	營業收入	營業成本	營業費用	營業外收支	稅前損益	所得稅	稅後損益
107年	4,325	4,020	1,018	154	-558	-73	-485
108年	11,313	8,015	3,162	-161	-25	-73	48
109年	15,087	5,935	6,420	-2,448	284	94	190
110年	15,335	7,042	8,770	1,044	567	291	276
111年	28,218	9,549	14,247	495	4,918	780	4,137
112年	25,412	9,258	11,341	-1,163	3,650	803	2,847
1月	2,396	738	1,040	-260	358	79	280
2月	1,929	769	843	-39	278	61	217
3月	2,530	871	1,099	-143	417	92	326
4月	1,902	735	872	-152	143	32	112
5月	1,787	705	777	-50	255	56	199
6月	1,648	767	729	-82	69	15	54
7月	2,287	781	998	-80	428	94	334
8月	1,971	754	907	-58	253	56	197
9月	2,036	736	922	-29	349	77	272
10月	2,621	781	1,183	-8	649	143	506
11月	2,327	788	1,061	-187	290	64	226
12月	1,977	835	910	-73	158	35	123
113年	15,530	5,153	6,773	-215	3,388	745	2,643
1月	2,562	836	1,181	-5	540	119	421
2月	2,396	785	991	-103	516	114	403
3月	2,559	987	1,217	-39	316	70	247
4月	2,348	751	1,024	12	584	129	456
5月	2,992	966	1,223	-57	746	164	582
6月	2,674	829	1,136	-24	685	151	534
較上月增減%	(10.63%)	(14.20%)	(7.07%)	(58.09%)	(8.22%)	(8.22%)	(8.22%)
較上年同月增減%	62.27%	8.08%	55.77%	(71.01%)	886.28%	886.28%	886.28%
本年累計較上年同月增減%	27.37%	12.43%	26.35%	(70.35%)	122.59%	122.59%	122.59%



圖(左)：歷年收支統計表
 圖(右)：歷年各各項資產負債統計圖

五、臺印公司內部作業流程優化：

(一) 財務報表優化：財務部門收納項目眾多，原先以固定表格格式加上人工謄寫方式進行，惟填寫項目眾多加上印尼盾金額較為龐大，常有錯誤發生而需事後耗費時間進行修正，為改善此項目，遂以 excel 表格配合巨集方式自動填寫部分項目並輔以自動計算功能，加快財務部門作業效率及降低錯誤率之目標，下列為財務報表優化方式說明。

左圖：原財務報表，全數欄位皆為人工謄寫，加上金額需填寫數字及英文全寫，常有誤植情況發生，且財務主管及經理部門核對時需耗時耗工逐字檢查，有時字體不工整更增加核對之困難度。

PT. FORMOSA SEJATI LOGISTICS
Jl. Raya Sukomanunggal No. 107, Surabaya 60188
Tel/Fax : 031-99341961 / 031-99341526

PAYMENT VOUCHER

Voucher No. : **240583**
Cash / Bank / : **BCA**
Via TPFF JKT :
Ch./BG/No./ :
Date : **19-04-2024**

< > April 2024							
Wk	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
14	1	2	3	4	5	6	7
15	8	9	10	11	12	13	14
16	15	16	17	18	19	20	21
17	22	23	24	25	26	27	28
18	29	30	1	2	3	4	5
19	6	7	8	9	🕒	⚙️	

Paid to : **CTBC USD**

Amount : **Rp 32,880,000.00**

Said : **# Thirty Two Million Eight Hundred and Eighty Thousand Rupiah #**

Description	Amount	
	Rp.	USD
Exchange Money IDR to USD	32,880,000.00	
Remarks :	TOTAL	32,880,000.00

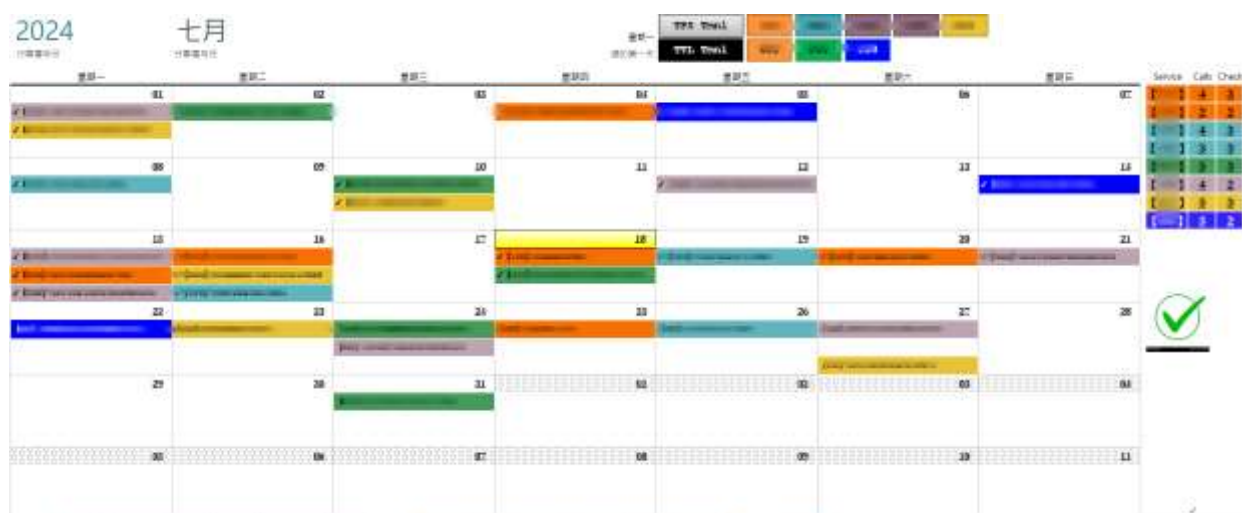
Payment received by :	Posted by :	Approved By :	Checked by :



左圖說明：

1. 財務部門僅需輸入部分欄位(黃底)，其他欄位(膚色)中金額及英文全寫自動產生，並支援印尼盾及美金兩版本。
2. 綠底日期欄點選右邊日期表中日期即可自動填入，並可設定國定假日(灰底)避免誤植銀行未營業之日期。
3. 紅色刪除符號點選後可一鍵清空所有欄位並繼續填製下一份表單。

(二) 客戶船期管理圖形化管理



上面圖示為目前臺印公司就主要客戶航線到港情形紀錄表，使用此表逐週統計各主要客戶經營航線到港時間，以預知可能交領櫃量並協調作業部門預做相關準備，並可清楚了解各航線船期是否準班或空班，藉以分析吞吐櫃量是否正常。

參、 心得與建議

- 一、臺印公司成立已逾第六個年度，主要業務與貨櫃航運產業息息相關，且於本地可與各方航運產業界人士接觸，其中不乏世界主要航商派駐印尼本地之船東代表、印尼國內航商代表、船務承攬貨運業者及本地航港機構之人員，可從日常交流機會中學習並吸收其經營理念及運作方式之觀念及優點，做為日後相關業務參考之借鏡。
- 二、臺印公司設有現場作業部、人事採購部及財務部等主要部門，派駐於臺印公司期間需管理各部門人員及工作狀況，更可學習到公司經營管理方式。這包括如何在招攬業務與現場作業取得平衡，採購需求的有效管理，以及公司資金的運用與管理。這段經驗將顯著提升我在工作上的能力和見解，使我更能夠面對挑戰並有效地貢獻於公司的成長和發展。